

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A RELAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA NOS BANCÁRIOS: O  
PAPEL DO APOIO DO CHEFE**

**Ana Filipa Rodrigues Costa**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**  
**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das**  
**Organizações**

2018

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A RELAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA NOS BANCÁRIOS: O  
PAPEL DO APOIO DO CHEFE**

**Ana Filipa Rodrigues Costa**

**Dissertação Orientada pela Professora Doutora Vânia Carvalho**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**  
**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das**  
**Organizações**

2018

## **Agradecimentos**

À Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, pela formação de qualidade que ao longo destes cinco anos me proporcionou.

À minha orientadora, Professora Doutora Vânia Carvalho, pela disponibilidade sempre demonstrada e pelo apoio fornecido ao longo da realização desta investigação.

À professora Doutora Maria José Chambel, pelo esclarecimento de dúvidas e pela ajuda disponibilizada.

À minha família, que sempre acreditou nas minhas capacidades e esteve ao meu lado dando-me força ao longo deste percurso.

A todos os que de alguma forma contribuíram para que esta caminhada se tornasse mais facilitada, o meu muito obrigada!

## Índice Geral

<b>Resumo .....</b>	<b>1</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>2</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>3</b>
<b>Enquadramento Teórico</b>	
Perspetivas (negativa e positiva) da relação trabalho-família: conflito e enriquecimento .....	<b>5</b>
O apoio do chefe, o conflito trabalho-família e o enriquecimento trabalho-família .....	<b>9</b>
<i>Burnout e engagement</i> .....	<b>11</b>
O papel mediador do conflito trabalho-família e do enriquecimento trabalho-família.....	<b>15</b>
<b>Método</b>	
Procedimento .....	<b>16</b>
Amostra .....	<b>16</b>
Medidas .....	<b>16</b>
<b>Análise Estatística .....</b>	<b>18</b>
<b>Resultados .....</b>	<b>19</b>
<b>Discussão .....</b>	<b>24</b>
<b>Limitações, Estudos Futuros e Implicações Práticas .....</b>	<b>27</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>29</b>

## Índice de Tabelas e Figuras

<b>Tabela 1.</b> Médias, desvio-padrão e correlações das variáveis .....	<b>20</b>
<b>Tabela 2.</b> Análise fatorial confirmatória .....	<b>21</b>
<b>Tabela 3.</b> Modelo de equações estruturais .....	<b>22</b>
<b>Figura 1.</b> Esquema do modelo de mediação parcial .....	<b>23</b>

## Resumo

A relevância desta investigação passou por explorar o papel do apoio do chefe na diminuição do conflito trabalho-família (CTF) e na promoção do enriquecimento trabalho-família (ETF), bem como, a relação do CTF com o *burnout* e do ETF com o *engagement*. Analisou-se também o papel mediador do CTF e ETF na relação entre o apoio do chefe, o *burnout* e o *engagement*, respetivamente. Deste modo, os dados foram recolhidos através de um questionário aplicado a uma amostra (N = 2192) constituída por bancários portugueses. Os resultados demonstraram que o apoio do chefe se relaciona negativamente com o CTF e positivamente com o ETF, e que o CTF mantém uma relação positiva com o *burnout* e o ETF mantém uma relação positiva com o *engagement*. Quanto à mediação, tanto o CTF como o ETF explicam a relação entre o apoio do chefe, o *burnout* e o *engagement*, embora a relação entre o apoio do chefe e o *burnout* seja de mediação total e a relação entre o apoio do chefe e o *engagement* seja de mediação parcial. Adicionalmente, o apoio do chefe conduz à diminuição do *burnout* devido à presença do CTF, e conduz também ao aumento da perceção de *engagement*, quer devido à presença de ETF, quer de forma direta. Em suma, esta dissertação evidencia a importância do apoio do chefe, na medida em que se observa que esta variável ajudará os bancários a integrarem de uma forma mais equilibrada, os papéis trabalho e família.

*Palavras-chave:* Apoio do chefe, conflito trabalho-família, enriquecimento trabalho-família, *burnout*, *engagement*.

## Abstract

The relevance of this research was to explore the role of the supervisor support in reducing the work-family conflict (CTF) and the promotion of work-family enrichment (ETF), as well as its relationship with *burnout* and *engagement*. The mediating role of CTF and ETF in the relationship between supervisor support, *burnout* and *engagement*, respectively, was also analyzed. Thus, the data were collected through a questionnaire applied to a sample (N = 2192) made up of Portuguese bankers. The results showed that the supervisor support is negatively related to the CTF and positively with the ETF, and that the CTF maintains a positive relationship with the *burnout* and the ETF maintains a positive relationship with the *engagement*. As far as mediation is concerned, both CTF and ETF explain the relationship between supervisor support, *burnout*, and *engagement*, although the relationship between supervisor support and *burnout* is total mediation and the relationship between supervisor support and *engagement* is partial mediation. Additionally, the supervisor support leads to the decrease of *burnout* due to the presence of the CTF, and also leads to an increase in the perception of *engagement*, either due to the presence of ETF or directly. In sum, this dissertation highlights the importance of the supervisor support, since this variable will help the bankers to integrate in a more balanced way, the roles of work and family.

Keywords: Supervisor support, work-family conflict, work-family enrichment, *burnout*, *engagement*.

## Introdução

O trabalho e a família representam dois domínios centrais na vida do indivíduo, permitindo através dos mesmos investigar aspetos importantes do comportamento humano (Frone, Russell & Cooper, 1992). Estes dois sistemas, ainda que diferentes, estão interligados na medida em que as experiências ocorridas num papel são transmitidas para o outro papel (Clark, 2000), o que tem captado cada vez mais o interesse de vários investigadores desta temática.

O aumento do número de casais com dupla carreira e dos agregados familiares monoparentais, bem como a diminuição das famílias tradicionais com um único rendimento, implicam novas formas de conciliação de tarefas domésticas e cuidados infantis. Assim, é um desafio cada vez maior o facto de os indivíduos lidarem com as exigências do trabalho e da família. Por outro lado, as dificuldades encontradas pelos indivíduos que tentam estabelecer este equilíbrio, levaram à crescente pesquisa sobre o conflito das exigências do trabalho com a vida familiar (Byron, 2005).

O lado negativo da investigação (CTF, Conflito Trabalho-Família) preconiza que os dois papéis são incompatíveis, através da carência de recursos que cada um implica (hipótese de escassez de recursos), bem como das pressões exercidas em ambos os papéis (Greenhaus & Beutell, 1985). Uma consequência decorrente do CTF é o *burnout*, o qual representa uma perda de energia, que é consequência do stresse prolongado no trabalho (Innstrand, Langballe, Espnes, Falkum & Aasland, 2008). Já o lado positivo da investigação (ETF, Enriquecimento Trabalho-Família) defende que as experiências vivenciadas num papel podem melhorar a qualidade de vida no outro papel (Greenhaus & Powell, 2006), quer através da acumulação de papéis, quer através da expansão de recursos (hipótese expansionista). Estudos apontam que um dos possíveis efeitos do ETF é o *engagement*, o qual se trata de um estado mental positivo e enriquecedor vivido em contexto de trabalho (Carvalho & Chambel, 2017; Hakanen, Peeters & Perhoniemi, 2011). De facto, tal como preconiza o modelo de ETF (Greenhaus & Powell, 2006), o trabalho pode fornecer recursos que melhoram a qualidade de vida familiar e os recursos do trabalho funcionam como importantes preditores do *engagement*, promovendo estados de dedicação, vigor e absorção no trabalho (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).



Segundo o modelo JD-R (*Job Demands-Resources Model*; Bakker & Demerouti, 2007), todas as funções têm fatores de risco associados ao bem-estar laboral, podendo estas ser classificados em exigências e recursos do trabalho. No presente estudo será abordado especificamente um recurso do trabalho, o apoio do chefe, o qual é um aspeto do contexto de trabalho informal que parece influenciar em grande parte a capacidade de os colaboradores integrarem o trabalho e a família (Thompson & Prottas, 2005). É também conveniente abordar o apoio do chefe dada a amostra deste estudo, ou seja, o setor bancário. Este setor é, pois, caracterizado por um forte individualismo, assim como ausência de entreajuda (Grisci & Bessi, 2004), sendo assim pertinente realizar uma investigação que relacione o apoio do chefe e a relação entre o trabalho e a família nesta mesma população.

Assim sendo, este estudo pretende compreender se os bancários se sentem apoiados por parte das suas chefias, e como é que a presença ou ausência deste recurso se relacionará com a integração dos papéis trabalho e família e o aparecimento de certos estados afetivo-cognitivos, como é o caso do *burnout* e *engagement*. Neste sentido, pretende-se analisar 1) a relação entre o apoio do chefe e o CTF e o ETF e 2) o efeito de mediação do CTF e ETF na relação entre o apoio do chefe, o *burnout* e o *engagement*.

O facto de se considerar tanto o polo negativo da relação trabalho-família, como o polo positivo, acrescenta riqueza ao estudo, na medida em que este não se cinge apenas ao CTF e tem em conta também a vertente positiva (ETF). Esta investigação pretende ser um contributo para a literatura, já que é um estudo que prevê a existência de relação entre o apoio do chefe, o *burnout* e o *engagement*, através da presença de CTF e ETF. Deste modo, este estudo é inovador dado que, pelo que é do nosso conhecimento, nunca se havia investigado algo com a integração de todas estas variáveis nesta população.

## Enquadramento Teórico

### **Perspetivas (negativa e positiva) da relação trabalho-família: conflito e enriquecimento**

A abordagem negativa à relação trabalho-família prende-se, em parte, com o conflito inter-papéis, o qual é experienciado quando as pressões que surgem num papel são inconciliáveis com as pressões que surgem noutro papel (Kahn et al., 1964, citado em Grenhaus & Beutell, 1985). Por outro lado, a hipótese da escassez de recursos assume que o tempo e a energia são limitados, e a partir do momento em que estes mesmos recursos são usados num papel, haverá menos recursos para utilizar no outro papel. Logo os indivíduos que participam em múltiplos papéis inevitavelmente experienciam conflito (Goode, 1960). Deste modo, Greenhaus e Beutell (1985, p. 77) definiram o CTF como *“uma forma de conflito inter- papéis em que as pressões exercidas num papel (trabalho ou família), são mutuamente incompatíveis em algum aspeto”*. Assim sendo, e de acordo com os mesmos autores, a participação no domínio do trabalho é mais dificultada em virtude da participação no domínio da família, e vice-versa. Verifica-se ainda que as pressões de papel são intensificadas quando o trabalho e a família desempenham papéis salientes ou centrais para o autoconceito da pessoa. Segundo Leiter e Durup (1996) a interdependência entre os papeis do trabalho e da família implica que a tensão experienciada num dos papéis, terá também impacto no outro. Neste contexto, importa referirmo-nos ao conceito de *spillover negativo*, que diz respeito a um processo no qual o stress verificado num papel é transmitido para o outro papel.

Greenhaus e Beutell, em 1985, distinguiram três tipos de CTF, o baseado no tempo, o baseado na tensão e o baseado no comportamento. O conflito baseado no tempo sucede quando nos debruçamos em atividades que pertencem a um papel e o tempo que é consumido dificulta a dedicação a outro papel. Este tipo de conflito pode ainda assumir duas formas: o indivíduo não consegue responder às exigências dos papéis ou porque está fisicamente ausente de um papel ou porque se encontra mentalmente preocupado com outro papel. Relativamente ao conflito baseado na pressão este ocorre quando a pressão exercida por um papel, sob a forma de ansiedade, fadiga, depressão, apatia, irritabilidade, afeta a performance do indivíduo noutro papel. Por último, tem-se o conflito baseado no comportamento que se verifica quando os comportamentos desenvolvidos num papel são

incompatíveis com os do outro papel, levando a que o indivíduo seja incapaz de ajustar o seu comportamento quando passa de um papel para o outro.

É de salientar que o CTF possui um caráter bidirecional (Frone, Russell e Cooper, 1992). Por um lado, o trabalho pode interferir com a família (CTF), por exemplo, longas horas de trabalho podem impedir que o indivíduo ajude o filho nos seus trabalhos escolares, precipitando o CTF. Por outro lado, a família pode interferir com o trabalho (Conflito Família-Trabalho - CFT), por exemplo, quando o indivíduo se depara com a doença do filho, isto pode levar a que falte ao trabalho, antecipando assim o CFT (Aryee, Luk, Leung & Lo, 1999). Todavia, tem-se verificado que o conflito do trabalho para a família era reportado mais frequentemente do que o conflito da família para o trabalho (Frone et al., 1991, citado em Frone, Russell & Cooper, 1992). Neste sentido, e tal como referido anteriormente, é pertinente perceber o possível impacto que um recurso do trabalho (apoio do chefe) tem na relação trabalho-família, o que nos leva a optar pela direção do trabalho para a família.

Segundo Greenhaus e Powell (2006), a crescente ênfase dada à Psicologia Positiva tem alertado mais recentemente para a interdependência positiva que existe entre o trabalho e a família, o que está em consistência com a emergência de tendências psicológicas (Seligman, 2002) comportamento organizacional (Luthans, 2002) e estudos sobre família (Patterson, 2002) que focam as forças, em vez das fraquezas do potencial dos indivíduos e dos sistemas sociais (Greenhaus & Powell, 2006). Neste âmbito, a teoria da acumulação de papéis (Sieber, 1974) e a hipótese expansionista (Barnett & Hyde, 2001; Marks, 1977), representam importantes pilares nesta abordagem positiva, preconizando que a integração dos indivíduos em múltiplos papéis é também favorável e não apenas nociva, como indicava a abordagem negativa.

Relativamente à teoria da acumulação de papéis (Sieber, 1974), esta classifica os resultados positivos da acumulação de papéis em quatro tipos: 1) Privilégios de papel, ou seja, o desempenho de um papel oferece privilégios ímpares, levando a que quantos mais papéis o indivíduo desempenhe mais benefícios terá; 2) Estado geral de segurança, defendendo que o envolvimento em vários papéis traz segurança ao indivíduo; 3) Recursos para um estado de melhoria e performance de papel, o que está relacionado com a variedade de recursos que os diferentes papéis conferem ao indivíduo, melhorando o seu desempenho do papel trabalho, na família, e vice-versa; 4) Enriquecimento da personalidade e gratificação do ego, ou seja, o indivíduo poderá beneficiar do

desempenho de diferentes papéis ao nível do seu desenvolvimento pessoal. Completando esta teoria tem-se a hipótese expansionista (Marks, 1977) que defende que o tempo e a energia são recursos abundantes e perfeitamente expansíveis para outro papel. Assim, a participação num papel pode enriquecer o fornecimento de recursos, os quais podem ser úteis para ser usados no outro papel (Greenhaus & Powell, 2006). Segundo Kirchmeyer, (1992) há papéis que podem ser desempenhados sem perdas de energia, tornando-se esta energia válida para usar no outro papel. Deste modo, esta hipótese contradiz a hipótese da escassez de recursos que defende que estes recursos são finitos e mutuamente exclusivos (Goode, 1960).

Também Voydanoff (2001), referiu algumas formas de participação em múltiplos papéis, as quais trazem resultados positivos para o indivíduo. Em primeiro lugar, o facto das experiências, quer de trabalho, quer da família, conduzirem a efeitos suplementares no bem-estar do indivíduo. Estas evidências foram comprovadas por Barnett e Hyde, em 2001, os quais demonstraram que a acumulação de papéis pode trazer benefícios para a saúde física e para o bem-estar psicológico dos indivíduos. Em segundo lugar, o facto da participação num papel (trabalho ou família) poder atenuar o stress do indivíduo no outro papel (Greenhaus & Powell, 2006).

No que concerne à abordagem positiva à relação trabalho-família, há vários conceitos desenvolvidos: ETF (Greenhaus & Powell, 2006), contágio positivo (*positive spillover*, Grzywacz, 2000), valorização (*enhancement*, Ruderman, Ohlott, Panzer, & King, 2002) e facilitação (Frone, 2003; Wayne, Musisca, & Fleeson, 2004). No entanto, o conceito que se destaca dos demais pela sua robustez e completude é o de ETF, que é definido por Greenhaus e Powell (2006, p.72) como “*a extensão na qual as experiências de desempenho num papel melhoram a qualidade de vida noutro papel*”. Referindo-nos aos restantes conceitos apresentados, e segundo Todman, em 2009, o contágio positivo refere-se à transferência de estados psicológicos, capacidades, valores e comportamentos, de um papel para o outro; assim não tem em conta a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos, tal como o ETF. Já a valorização, considera os benefícios obtidos pelos indivíduos na participação nos dois papéis, com a possibilidade de estes terem efeitos significativos noutros domínios de vida; logo, é também um conceito incompleto pois foca unicamente os benefícios e não também os recursos obtidos no outro domínio, como preconiza o ETF. Por último, o conceito de facilitação diz respeito à medida na qual a participação dos indivíduos num domínio é facilitada pelas capacidades, experiências e

oportunidades adquiridas na sua participação no outro domínio; desta forma, este construto apresenta melhorias no sistema, embora não especifique quais, como acontece no ETF. Assim, o modelo que utilizaremos neste trabalho é o de ETF. É ainda importante ressaltar que o conceito de ETF, à semelhança do CTF, possui um caráter bidirecional: o ETF ocorre quando as experiências de trabalho melhoram a qualidade de vida na família, e o enriquecimento família-trabalho (EFT) ocorre quando as experiências de família melhoram a qualidade de vida no trabalho (Greenhaus & Powell, 2006). Quanto à direção do conceito de ETF, sublinhamos uma vez mais que será do trabalho para a família, de modo a entender o eventual efeito que o apoio do chefe tem na relação trabalho-família.

O modelo de Greenhaus e Powell (2006), que evidencia a definição de ETF acima exposta, esclarece como é que as experiências ocorridas num papel (trabalho ou família) podem melhorar a qualidade de vida do indivíduo no outro papel (família ou trabalho). Um dos pressupostos deste modelo é a identificação de cinco tipos de recursos, os quais são obtidos quando o indivíduo interage nos domínios do trabalho e da família. Assim, um dos recursos remete para as competências e perspectivas, ao nível de *skills*, respeito pelas diferenças individuais, ou conhecimento e sabedoria derivados das experiências em vários papéis; outro tipo de recursos são os psicológicos e físicos, como é o caso da autoestima, autoeficácia, otimismo e esperança; outro recurso é o sócio capital (influência e informação); o recurso respeitante à flexibilidade, pela conjugação que o indivíduo necessita de fazer entre papéis, por exemplo, gerindo o tempo e adotando esquemas de trabalho flexíveis; por último, há também os recursos materiais, por exemplo, dinheiro e recompensas obtidas nos domínios do trabalho e da família. Outro pressuposto deste modelo é o reconhecimento de dois mecanismos, através dos quais os recursos acima descritos promovem o ETF. Um destes mecanismos é o instrumental, o qual sugere que os recursos gerados num domínio têm um efeito (instrumental) direto no outro domínio. O outro mecanismo é o afetivo, que defende que os recursos concebidos num domínio produzem um efeito (afetivo) indireto no outro domínio.

## **O apoio do chefe, o conflito trabalho-família e o enriquecimento trabalho-família**

Tal como mencionado na introdução deste trabalho, o modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) defende que todas as funções possuem os seus próprios fatores de risco associados ao bem-estar laboral, sendo que esses fatores podem ser classificados em duas categorias gerais: as exigências do trabalho, referindo-se as mesmas aos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho, que requerem esforço físico e/ ou psicológico, associados a certos custos fisiológicos ou psicológicos. Os recursos do trabalho, que dizem respeito aos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais que são funcionais para atingir objetivos de trabalho, reduzem as exigências e os seus custos fisiológicos e físicos, assim como estimulam o crescimento, aprendizagem e desenvolvimento pessoais (Bakker & Demerouti, 2007).

O apoio social pode ser considerado um recurso do trabalho. Este refere-se à ajuda instrumental, preocupação afetiva, e avaliação dos outros, servindo para aumentar o sentimento de importância pessoal de cada indivíduo (Carlson & Perrewé, 1999; Matsui, Ohsawa e Onglatco, 1995). Este conceito pode ser ainda definido como recurso psicológico ou material fornecido através de relações sociais, o qual pode mitigar tensões (French, Dumani, Allen & Shockley, 2017) e ajudar o indivíduo a equilibrar o trabalho e os papéis familiares porque lhes é conferido tempo adicional, energia e capacidade de desempenho (Ten Brummelhuis & Lippe, 2010). O apoio social no domínio do trabalho pode ser proveniente de várias fontes, como os colegas, o chefe e a própria organização; já o apoio social no domínio familiar pode vir do cônjuge e / ou de outros membros da família (Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark & Baltes, 2010). Dentro do apoio social, o presente estudo focará o apoio do chefe, que diz respeito ao grau pelo qual o indivíduo percebe que o seu chefe transmite suporte, incentivo, preocupação e respeito para consigo (Burke, Borucki & Hurley, 1992). Um chefe apoiante pode contribuir para o aumento da energia e entusiasmo no trabalho do seu subordinado, discutindo problemas relacionados com a família deste, dando conselhos sobre o equilíbrio dos dois papéis, reforçando a sua autoimagem e mostrando compreensão com a sua vida familiar (Glass & Finley, 2002). Ao fornecer um apoio adequado, o chefe pode impedir que um indivíduo que tenha grandes exigências familiares realize o seu trabalho de forma menos eficaz. Além disso, o próprio subordinado pode retribuir o apoio do chefe, investindo mais esforços no trabalho (Ten Brummelhuis, Oosterwaal & Bakker, 2012).

De acordo com o supramencionado JD-R, as exigências e os recursos do trabalho despoletam processos independentes, nomeadamente, um processo energético de comprometimento da saúde e um processo motivacional. O processo de comprometimento de saúde está relacionado, por um lado, à existência de exigências no trabalho (excesso de trabalho, exigências emocionais, insegurança, etc), na sua forma mais crónica, e por outro lado, à falta de certos recursos do trabalho, o que levará à exaustão dos colaboradores, ao esgotamento da sua energia (Bakker & Demerouti, 2007) e posterior *burnout*, culminando em problemas de saúde e resultados organizacionais negativos (Bakker, Demerouti & Vergel, 2014). Relativamente ao processo motivacional, este está associado aos recursos de trabalho (apoio do chefe e dos colegas, *feedback*, oportunidades de progressão na carreira, etc), os quais possuem um potencial motivacional que conduz a altos níveis de *engagement*, baixo cinismo e excelente performance (Bakker & Demerouti, 2007), melhorando o bem-estar dos indivíduos (Bakker et al., 2014). Ainda em relação ao processo motivacional, os recursos do trabalho podem, por um lado desencadear motivação intrínseca, na medida em que contribuem para o crescimento, aprendizagem e desenvolvimento dos indivíduos, e por outro lado podem estimular a motivação extrínseca, ao serem instrumentais no alcance dos objetivos laborais.

Segundo o modelo JD-R podemos compreender a importância do apoio do chefe no contexto da relação trabalho-família. Mais precisamente com o processo de comprometimento de saúde, dada a carência de um recurso, i.e., de apoio do chefe, o indivíduo sentir-se-á mais esgotado e, assim, terá fortes probabilidades de desenvolver CTF. Deste modo, foram encontradas evidências de menor CTF em colaboradores que possuíam chefes que os apoiavam, como é o caso do estudo levado a cabo por Goff, Mount, e Jamison (1990), o qual mostra que alguns pais de crianças do pré-escolar relataram níveis mais baixos de CTF, se percebessem que os seus chefes estavam dispostos a discutir problemas relacionados com família e se fossem flexíveis quando eventuais emergências familiares surgissem. De igual forma Carvalho e Chambel (2017), numa amostra com a marinha portuguesa, evidenciaram a relação significativa e negativa que existe entre o apoio do chefe e o CTF.

Ainda tendo em conta o JD-R, nomeadamente o processo motivacional, a presença do apoio do chefe como sendo um recurso do trabalho aumentará a motivação do indivíduo, conduzindo a maiores níveis de ETF. Deste modo, um estudo levado a cabo

por Wayne, Randel e Stevens (2006) observou que a percepção de apoio do chefe por parte dos colaboradores foi fundamental para que estes integrassem com sucesso o trabalho e a família. Igualmente, Siu et al., (2010), encontraram uma relação positiva entre o apoio do chefe e o ETF. Também Grzywacz e Marks (2000), encontraram resultados que comprovaram que o apoio do chefe está fortemente associado ao efeito *spillover* (positivo) do trabalho para a família. Similarmente, Bhargava e Baral (2009) mostraram evidências que o apoio do chefe estava positivamente relacionado com o ETF numa amostra de colaboradores da área industrial e de *IT* de quatro organizações indianas. Assim, e de acordo com Bhargava e Baral (2009) a percepção de apoio do chefe prediz o ETF, o qual representa um recurso do domínio do trabalho, auxiliando os colaboradores a integrarem os dois papéis, e fornecendo um apoio instrumental.

Assim, e com base nas evidências apresentadas anteriormente, é esperado que exista uma relação negativa entre o apoio do chefe e o CTF e uma relação positiva entre o apoio do chefe e o ETF. Assim, formula-se a seguinte hipótese:

*Hipótese 1 (H1):* O apoio do chefe está negativamente relacionado com o CTF e positivamente relacionado com o ETF

### ***Burnout e engagement***

O termo *burnout* foi citado pela primeira vez nos anos 1970 por Freudenberger, descrevendo o gradual esgotamento emocional e a perda de motivação que observou entre pessoas que se voluntariaram para ajudar organizações nos Estados Unidos da América (Bakker, Demerouti, & Vergel, 2014). Durante o mesmo período Maslach e Jackson (1981) realizaram intervenções em profissões de ajuda a fim de descobrirem como é que estas pessoas lidavam com os stressores relacionados com os clientes. Assim, quem tinha este tipo de profissão usava o termo *burnout* e experienciava sentimentos de exaustão, desenvolvendo atitudes negativas para com os seus clientes, e muitas vezes sentia falta de competência profissional necessária para os ajudar (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2009).

Deste modo, e no seguimento destas intervenções, Maslach, Jackson, & Leiter, 1996, definiram o conceito de *burnout* como sendo “*uma síndrome de exaustão emocional, despersonalização, e redução de realização pessoal que ocorre entre os*



*indivíduos que trabalham com pessoas em alguma capacidade*” (Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2009, p. 206). Trata-se então de um termo que se refere ao esgotamento de recursos mentais/ emocionais causado por um stress crónico no trabalho, sendo um indicador de saúde psicológica (Schaufeli & Enzmann, 1998, citado em Jawahar, Stone, & Kisamore, 2007). Maslach e colaboradores criaram o *Maslach Burnout Inventory* (MBI), sendo o instrumento de medição do *burnout* mais usado universalmente, o qual contém três dimensões: a exaustão emocional (*emotional exhaustion*) que diz respeito ao sentimento de esgotamento emocional, fadiga, superação e cansaço pelo trabalho. A despersonalização (*depersonalization*) ou cinismo, que se refere à forma de tratar os outros de maneira impessoal, indignamente, como se fossem objetos. Já a redução de realização pessoal tem a ver com um sentimento de ineficácia ao lidar com os outros e com o trabalho, incluindo a crença de não ser competente nem ter sucesso neste âmbito (Maslach & Jackson, 1981). Todavia, o *burnout* era encarado como pertencendo a indivíduos que trabalhavam em profissões de ajuda, por exemplo, em serviços de saúde, serviços sociais ou educação. Por esse motivo, as três dimensões originais do MBI referem-se principalmente a ocupações relacionadas com o cuidado ao outro. Portanto, o conceito de *burnout* e a sua medição foram ampliados para incluir todos os colaboradores (Maslach & Leiter, 1997). Consequentemente, a versão original do MBI foi adaptada, passando a chamar-se *MBI-General Survey* (MBI-GS; Schaufeli, Dierendonck & Gorp, 1996). Assim, as três dimensões do MBI-GS são mais genéricas do que as do MBI. Por exemplo, a primeira dimensão - exaustão - é medida por itens que utilizam fadiga, mas não fazem referência direta a outras pessoas como fonte de cansaço. Os itens que medem o cinismo refletem a indiferença ou uma atitude distante em relação ao trabalho em geral, não necessariamente com outras pessoas. Finalmente, a eficácia profissional tem um enfoque mais amplo em comparação com o MBI, abrangendo ambos os aspetos, sociais e não sociais, das realizações ocupacionais (Schaufeli et al., 2002).

À luz do modelo JD-R o *burnout* desenvolve-se seguindo dois processos: primeiro, as exigências do trabalho provocam uma constante opressão, culminando em exaustão. Num segundo processo, a falta de recursos dificulta a forma como o indivíduo lida com as exigências do trabalho, tendo como consequência a longo prazo o fraco envolvimento no trabalho. De facto, a interação entre as exigências (aspetos do trabalho que requerem esforço físico, emocional ou cognitivo) e os recursos (aspetos físicos, psicológicos e sociais do trabalho, que ajudam a atingir objetivos e reduzem as

exigências) é muito importante para o entendimento do *burnout* (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), já que uma exposição prolongada a várias exigências de trabalho pode conduzir a uma exaustão crônica e a um distanciamento entre o próprio indivíduo e o seu trabalho; por outras palavras, a pessoa pode começar a experienciar *burnout* (Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld & Dierendonck, 2000).

Relativamente à relação existente entre o CTF e o *burnout*, e de acordo com Ten Brummelhuis e Bakker (2012), o CTF reflete um processo pelo qual o trabalho, ao colocar exigências ao colaborador, evoca o esgotamento de recursos pessoais, culminando em conflito no domínio familiar. Assim, a presença de CTF provoca o aumento do desgaste psicológico e posteriormente o aparecimento de *burnout* (Carvalho & Chambel, 2015). Vários estudos têm mostrado que o CTF resulta em *burnout*. Por exemplo, o estudo de Wang, Liu, Wang, e Wang (2012), com uma amostra de médicos chineses, salientou que os níveis de CTF destes profissionais estavam positivamente relacionados com as dimensões de *burnout*, exaustão emocional e cinismo. Também o estudo de Jawahar, Kisamore, Stone e Rahn (2012), com uma amostra de indivíduos americanos com funções diversificadas (IT, gestão, marketing), mostrou evidências de que quem experienciava CTF, reportou altos níveis de exaustão emocional e cinismo.

Schaufeli e colaboradores (2002, p. 74), definiram *engagement* como “*um estado mental positivo, enriquecedor e relacionado com o trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção*”. Assim, o *engagement* refere-se a um estado afetivo-cognitivo persistente, não se focando num objeto, evento ou comportamentos particulares. Segundo os mesmos autores, o *engagement* é caracterizado por três dimensões: o vigor referente a altos níveis de energia e resiliência mental, vontade de investir esforços e persistência perante dificuldades no trabalho. A dedicação é descrita como um sentimento de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio na realização das tarefas laborais. A última dimensão, a absorção, caracteriza-se por um estado de concentração total no trabalho, em que o tempo passa rapidamente e o indivíduo se envolve e liga profundamente às suas tarefas.

Tendo como base o modelo JD-R, assim como as exigências do trabalho são importantes preditores do *burnout*, os recursos são preditores fulcrais do *engagement* (Halbesleben, 2010; Schaufeli & Bakker, 2014, citado em Bakker et al., 2014). Os recursos de trabalho desempenham um papel motivacional intrínseco na medida em que promovem o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento dos indivíduos.

Desempenham também um papel motivacional extrínseco porque são instrumentais para atingir os objetivos de trabalho. No primeiro caso, os recursos do trabalho atendem às necessidades humanas básicas, como as necessidades de autonomia, relações sociais e competência (Deci & Ryan, 2000). Por exemplo, o *feedback* adequado promove a aprendizagem, aumentando assim a competência no trabalho, enquanto o poder de decisão e o apoio social satisfazem a necessidade de autonomia e a necessidade de pertença, respetivamente. Já relativamente à motivação extrínseca, os recursos de trabalho vão atuar num ambiente que promove a vontade de dedicar os seus esforços e capacidades à tarefa de trabalho (Meijman & Mulder, 1998, citado em Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008).

No que respeita à relação existente entre o ETF e o *engagement*, a presença de recursos pertencentes ao ETF, potencia maiores níveis de *engagement* nos colaboradores (Hakanen et al., 2011), ou por outras palavras, quando o ETF é alcançado funciona como um recurso potencial para aumentar a motivação do indivíduo, e posteriormente o seu *engagement* (Carvalho & Chambel, 2017). Assim, pode-se afirmar que a existência de ETF é essencial para o aumento de *engagement* (Carvalho & Chambel, 2015). Há alguns estudos que demonstram esta mesma relação positiva entre ETF e *engagement*, como é o caso de Carvalho e Chambel (2017). Também num estudo longitudinal, com uma amostra de dentistas, há evidências de que o ETF tem um forte impacto no aumento do *engagement* (Hakanen et al., 2011). Exemplo desta mesma relação é o estudo de Cinamon e Rich (2010): estes autores demonstraram que, na sua amostra constituída por professores, quem reportava a perceção de ETF revelava maiores níveis de vigor no seu trabalho, característica essencial do *engagement*.

Deste modo, e tendo em conta os fundamentos acima demonstrados, prevê-se que exista uma relação positiva quer entre o CTF e o *burnout*, quer entre o ETF e o *engagement*. Ou seja, presume-se que os colaboradores que se deparam com uma situação de CTF, estarão propensos a desenvolver altos níveis de *burnout*. Por outro lado, os colaboradores que sentirem que os domínios do trabalho e da família se completam, experienciando ETF, muito provavelmente evidenciarão altos níveis de *engagement*. Assim, apresenta-se a seguinte hipótese:

*Hipótese 2 (H2):* O CTF está positivamente relacionado com o *burnout* e o ETF está positivamente relacionado com o *engagement*

## O papel mediador do conflito trabalho-família e do enriquecimento trabalho-família

Como já foi fundamentado anteriormente, o apoio do chefe, visto como um recurso, é essencial para a emergência do CTF e ETF. Especificamente, o apoio do chefe quando está presente pode ser uma mais-valia para o aparecimento de recursos que promovam o ETF (Wayne et al., 2006; Siu et al., 2010; Bhargava & Baral, 2009). Por outro lado, a ausência desse apoio pode desencadear mais facilmente o CTF (Goff, Mount, & Jamison, 1990; Carvalho & Chambel, 2017). Segundo Ten Brummelhuis e Bakker (2012) a presença de CTF e ETF, levará a uma deterioração ou ganho de recursos, respetivamente. Assim, tal como também anteriormente fundamentado, os indivíduos que experienciam CTF terão mais desgaste psicológico, podendo mais facilmente apresentar sintomas de *burnout*, tal como estudos anteriores indicam (Carvalho & Chambel, 2015; Kisamore et al., 2011; Y. Wang, Liu, J. Wang, & L. Wang, 2012), assim como, os indivíduos que vivenciam ETF sentir-se-ão mais motivados, o que contribuirá mais prontamente para o aumento dos níveis de *engagement* (Hakanen et al., 2011; Carvalho & Chambel, 2017).

Neste sentido, e com base nos argumentos já citados, subentende-se que exista uma relação entre o apoio do chefe, *burnout* e *engagement* tendo como variáveis mediadoras o CTF e ETF.

De tal modo que se elabora a seguinte hipótese:

*Hipótese 3 (H3): A relação trabalho – família medeia a relação entre apoio do chefe, burnout e engagement*

*Hipótese 3a (H3a): O CTF medeia a relação entre o apoio do chefe e o burnout*

*Hipótese 3b (H3b): O ETF medeia a relação entre o apoio do chefe e o engagement*

## **Método**

### **Procedimento**

Os dados do presente estudo foram recolhidos no âmbito de um projeto relacionado com os riscos psicossociais numa entidade bancária em Portugal. Após o contacto da investigadora do projeto, com o responsável pelo Departamento de Saúde Ocupacional desta instituição, foi então possível concretizar o estudo referido. Assim, foi organizado um instrumento de medida, neste caso um questionário, o qual foi validado pelos técnicos do mesmo departamento. Concretamente para este estudo, foram utilizadas apenas as variáveis consideradas relevantes. O questionário foi disponibilizado via *online* na plataforma *surveymonkey*, tendo-se garantido a confidencialidade e o anonimato das respostas. Referindo-nos às variáveis demográficas, foram selecionadas as variáveis sexo, idade, tempo de trabalho no banco e estrutura onde as funções são desempenhadas.

### **Amostra**

A amostra do estudo é constituída por colaboradores (N= 2192) de uma entidade bancária portuguesa, na qual 53.4% (N=1170) são homens e 46.6% (N=1022) são mulheres. A maioria dos participantes têm entre 36 e 45 anos (42.9%), têm uma antiguidade na empresa maioritariamente situada entre os 10 e 20 anos (42.3%) e desempenham funções maioritariamente no balcão do banco (43.8%).

### **Medidas**

O apoio do chefe foi medido por uma escala desenvolvida por Scandura e Graen (1984), a qual já havia sido utilizada em Portugal por Carvalho e Chambel, em 2017, num estudo com a marinha portuguesa. Esta escala é constituída por um total de 7 pontos, em que as respostas a cada item variam entre “Concordo totalmente” e “Discordo totalmente”. Relativamente aos 5 itens da escala que medem o apoio do chefe, pode-se citar alguns exemplos: “O meu chefe compreende os meus problemas e necessidades” ou “Tenho uma boa relação de trabalho com o meu chefe”. Esta escala apresentou uma consistência interna de  $\alpha = 0.94$ .

O CTF foi medido através da escala de Carlson, Kacmar e Williams (2000), uma escala também já adotada num estudo anterior com a população portuguesa (Carvalho & Chambel, 2016). Constituída por 5 pontos, esta escala contém itens cujas respostas variam entre “Quase sempre” e “Quase nunca”. Quanto aos itens da escala que mediram o CTF, perfazem um total de 14, entre os quais: “O meu trabalho afasta-me, mais do que eu gostava, das atividades familiares” ou “A tensão e a ansiedade provocadas pelo meu emprego interferem com a minha vida familiar”. Esta escala apresentou uma consistência interna de  $\alpha = 0.93$ .

O ETF foi medido pela escala de Carlson, Kacmar, Wayne e Grzywacz (2006), também já utilizada num estudo com bancários portugueses (Carvalho e Chambel, 2014). As respostas a cada item variam entre “Concordo totalmente” e “Discordo totalmente”, sendo uma escala de 7 pontos. Exemplos dos 9 itens da escala que mediram o ETF são os seguintes: “O meu envolvimento com o meu trabalho faz-me sentir feliz e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família” ou “O meu envolvimento com o meu trabalho dá-me uma sensação de sucesso e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família”. Esta escala apresentou uma consistência interna de  $\alpha = 0.96$ .

O *burnout* foi medido por uma versão portuguesa do *Maslach Burnout Inventory – General Survey* (Maslach et al., 1996) que já foi aplicado ao contexto português por Carvalho e Chambel (2016). As respostas aos itens atendiam a uma escala de Likert de 7 pontos, exigindo as seguintes possibilidades de resposta que variam entre: “Todos os dias” e “Nunca”. No presente estudo foram avaliadas as dimensões *core* do *burnout*, ou seja, os níveis de cinismo e de exaustão dos indivíduos. Assim, no conjunto de 10 itens desta escala podemos referir alguns exemplos, tais como: “Sinto-me esgotado(a) pelo meu trabalho” ou “Duvido do valor e utilidade do meu trabalho”. Esta escala apresentou uma consistência interna de  $\alpha = 0.90$ .

O *engagement* foi medido por uma escala de 9 itens (Schaufeli, Bakker, & Salanova 2006) a qual também foi empregue no estudo de Carvalho e Chambel (2016). Sendo uma escala de 7 pontos, as respostas aos itens variam entre “Todos os dias” e “Nunca”. Exemplos de itens desta escala podem ser: “No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor” ou “Tenho orgulho no trabalho que faço”. Esta escala apresentou uma consistência interna de  $\alpha = 0.92$ .

## Análise Estatística

Primeiramente utilizou-se o SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), de modo a caracterizar a amostra em estudo, bem como, para o alcance das análises descritivas das variáveis em questão, ou seja, valores médios, desvio-padrão e correlações de Pearson ( $r$ ).

Posteriormente procedeu-se ao tratamento estatístico dos dados através do programa AMOS (*Analysis of Moment Structures*). Assim, foi realizada uma análise fatorial confirmatória de ambos os modelos de medida – Modelo Teórico e Modelo Alternativo – como sugerido por Anderson e Gerbing, em 1988. O Modelo Teórico, que corresponde ao modelo de medida deste estudo, apresenta cinco fatores latentes (apoio do chefe, CTF, ETF, *engagement* e *burnout* – com a exaustão e o cinismo como fatores de segunda ordem), representando as variáveis formadas pelos itens em estudo. Já o Modelo Alternativo, diz respeito ao modelo que contém apenas um fator latente, neste caso, usou-se o CTF.

Relativamente ao ajuste dos dados, o mesmo foi possibilitado pela utilização de alguns índices de ajustamento, que permitiram a comparação entre os modelos: RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), IFI (*Incremental Fit Index*), TLI (*Tucker-Lewis Index*) e CFI (*Comparative Fit Index*). Realizaram-se ainda testes de diferença do Qui-quadrado ( $\chi^2$ ). Para o índice RMSEA, é favorável que os valores sejam iguais ou inferiores a .07, representando um bom ajuste de dados. Quanto a IFI, TLI e CFI, os valores deverão ser iguais ou superiores a .90 (Hu & Bentler, 1999). Posteriormente, e através da utilização do AMOS, procedeu-se à análise de Modelos de Equações Estruturais (SEM), de modo a testar o efeito de mediação entre as variáveis em estudo (Modelo de Mediação Total e Modelo de Mediação Parcial).

## Resultados

### Médias, desvios de padrão e correlações entre variáveis

Analisando a tabela 1 podemos observar as médias, desvio padrão e correlações entre as diferentes variáveis. A média dos resultados das respostas aos itens indica que: no que respeita ao apoio do chefe, a maioria dos indivíduos não se sentem totalmente apoiados por parte deste; quanto ao CTF, os resultados demonstram que os indivíduos experienciam algumas vezes este tipo de conflito, logo, sentem que os dois papéis (trabalho e família) se opõem; no que concerne ao ETF, os indivíduos optam por respostas que revelam indecisão, concentrando-se as mesmas no ponto intermédio da escala de *Likert*; já no caso da exaustão a maioria das respostas baseia-se no facto de os indivíduos experienciarem esta dimensão do *burnout* com relativa frequência; relativamente ao cinismo, os indivíduos reagem com respostas que nos indicam que é uma dimensão do *burnout* também experimentada, embora em menor escala; por último, no *engagement* a média de respostas indica-nos que os indivíduos se sentem frequentemente vigorosos, dedicados e absorvidos no trabalho.

Sucintamente, o apoio do chefe apresenta uma relação significativa e negativa com o CTF ( $r = -.25$ ;  $p < .01$ ) e, pelo contrário uma relação significativa e positiva com o ETF ( $r = .38$ ;  $p < .01$ ). Ou seja, quanto menor o apoio do chefe, maiores serão os níveis de CTF e inversamente, quanto maior for este apoio mais ETF existirá. Por sua vez, o CTF revela ter uma ligação significativa e positiva com a exaustão ( $r = .69$ ;  $p < .01$ ) e com o cinismo ( $r = .41$ ;  $p < .01$ ). Logo, perante a presença de CTF parece ser mais provável que os colaboradores sintam *burnout* - exaustão e cinismo. Já o ETF apresenta uma relação significativa e positiva com o *engagement* ( $r = .60$ ;  $p < .01$ ). Assim, na presença de ETF parece ser mais provável que os colaboradores sintam *engagement*.



**Tabela 1.***Médias, desvio-padrão e correlações das variáveis*

<b>Variáveis</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1. Apoio do chefe</b>	4.25	1.12					
<b>2. CTF</b>	2.90	0.81	-.25**				
<b>3. ETF</b>	3.40	1.05	.38**	-.43**			
<b>4. Exaustão</b>	3.92	1.60	-.22**	.69**	-.44**		
<b>5. Cinismo</b>	2.68	1.34	-.30**	.41**	-.44**	.57**	
<b>6. Engagement</b>	5.31	1.26	.34**	-.24**	.60**	-.28**	-.46**

**Nota:** \*\*  $p < .01$ **Análise fatorial confirmatória**

Relativamente ao Modelo Teórico, o qual contém os cinco fatores latentes (apoio do chefe, CTF, ETF, *engagement* e *burnout*), este demonstrou ter um bom ajustamento de dados, como se pode observar na tabela 2:  $\chi^2 (1014) = 8500.94$ ,  $p < .01$ ; RMSEA = .06; IFI = .92; TLI = .92; CFI = .92. Posteriormente, este modelo foi comparado ao Modelo Alternativo. Este modelo não apresentou um bom ajuste de dados:  $\chi^2 (1032) = 52887.72$ ,  $p < .01$ ; RMSEA = .15; IFI = .45; TLI = .43; CFI = .45.

Assim, tendo em conta a análise efetuada, entende-se que o Modelo Teórico é o mais consistente para explicar a relação entre as variáveis latentes, encarando-as como construtos disjuntos. Desta forma, este modelo parece o que melhor se adequa aos dados da amostra, demonstrando possuir uma diferença (significativa) em relação ao Modelo Alternativo ( $\Delta\chi^2 (18) = 44386.78$ ,  $p < .01$ ), (tabela 2).

**Tabela 2.**  
*Análise fatorial confirmatória*

Modelos	$\chi^2$	$\Delta\chi^2$	RMSEA	IFI	TLI	CFI
<b>Modelo Teórico</b>	$\chi^2 (1014) = 8500.94^{**}$	Comparação entre os modelos:	.06	.92	.92	.92
<b>Modelo Alternativo</b>	$\chi^2 (1032) = 52887.72^{**}$	$\Delta\chi^2 (18) = 44386.78$	.15	.45	.43	.45

Nota:  $** p < .01$

### Modelo de equações estruturais

De modo a testar as hipóteses do presente estudo recorreu-se primeiramente ao Modelo de Mediação Total, o qual nos transmite que a eventual relação existente entre a variável independente (apoio do chefe) e as variáveis dependentes (*burnout* e *engagement*) se deve exclusivamente à presença de variáveis mediadoras (CTF e ETF). Relativamente ao seu ajustamento aos dados, este modelo revelou bons índices:  $\chi^2 (1019) = 9404.63$ ,  $p < .01$ , RMSEA = .06, IFI = .91, TLI = .91, CFI = .91. Posteriormente, efetuou-se uma comparação deste modelo com o Modelo de Mediação Parcial, o qual acrescenta ao modelo anterior uma ligação direta entre a variável independente (apoio do chefe) e as variáveis dependentes (*burnout* e *engagement*) por serem relações igualmente plausíveis teoricamente. Este último modelo revela de forma similar um bom ajustamento aos dados:  $\chi^2 (1017) = 9368.72$ ,  $p < .01$ , RMSEA = 0.06, IFI = .91, TLI = .91, CFI = .91 (ver tabela 3). Comparando então os dois modelos percebe-se que a diferença entre ambos é significativa ( $\Delta\chi^2 (2) = 35.92$ ,  $p < .01$ ), o que torna favorável o Modelo de Mediação Parcial. Assim sendo, este último modelo é adotado como modelo final (figura 1).

**Tabela 3.**  
*Modelo de Equações Estruturais*

Modelos	$\chi^2$	$\Delta\chi^2$	RMSEA	IFI	TLI	CFI
<b>Modelo de</b>	$\chi^2$ (1019)	Comparação	.06	.91	.91	.91
<b>Mediação</b>	=	entre os				
<b>Total</b>	9404.63**	modelos:				
		$\Delta\chi^2$ (2) =				
<b>Modelo de</b>	$\chi^2$ (1017)	35.92**	.06	.91	.91	.91
<b>Mediação</b>	=					
<b>Parcial</b>	9368.72**					

**Nota:** \*\*  $p < .01$

No que respeita à relação entre o apoio do chefe e o CTF (figura 1), esta revelou-se significativa e negativa ( $\beta = -.30, p < .01$ ). Relativamente à relação entre o apoio do chefe e o ETF, esta demonstrou ser significativa e positiva ( $\beta = .42, p < .01$ ). Deste modo, a hipótese 1 foi totalmente suportada.

Quanto à relação existente entre o CTF e o *burnout*, esta mostrou ser significativa e positiva ( $\beta = .67, p < .01$ ), como observado na figura 1. De igual modo, a relação entre o ETF e o *engagement* manifestou ser significativa e positiva ( $\beta = .60, p < .01$ ). Assim, também a hipótese 2 foi corroborada na íntegra.

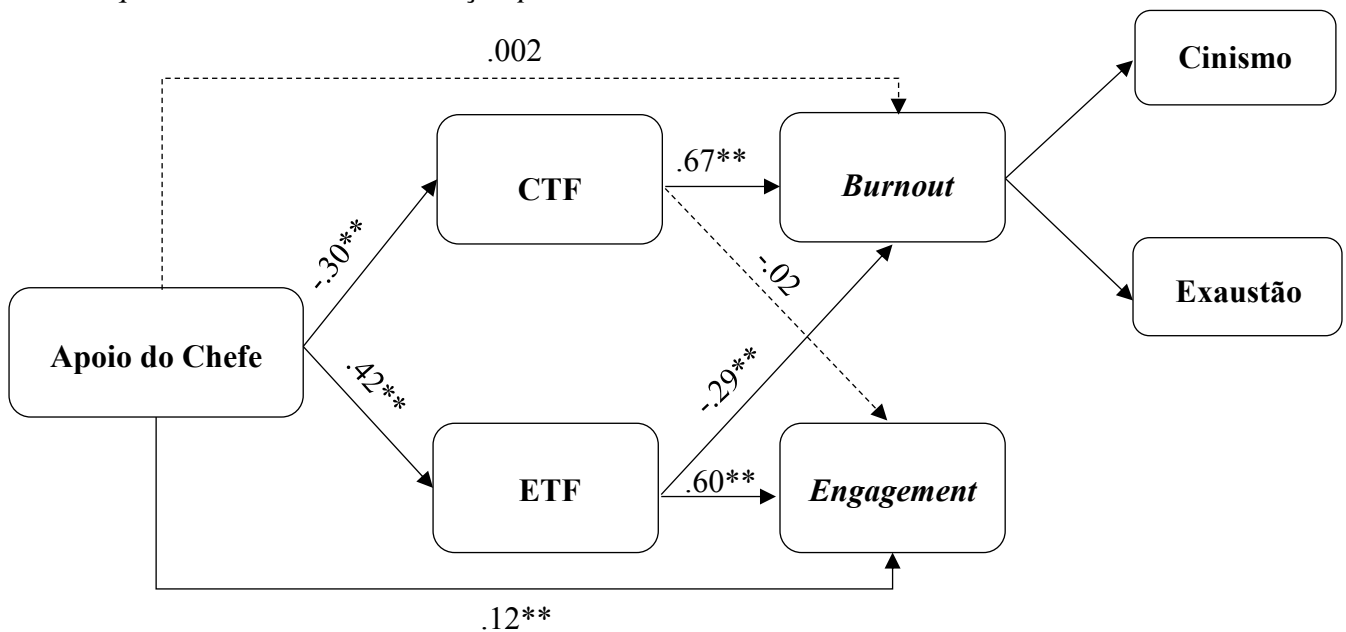
Embora as relações entre o CTF e o *engagement* e entre o ETF e o *burnout* não sejam consideradas nas hipóteses em estudo, estas foram incluídas no modelo final (ver figura 1), já que também representam relações plausíveis teoricamente. Deste modo, a relação entre o CTF e o *engagement* não se revelou significativa, sendo ainda negativa, ( $\beta = -.02, n.s.$ ). Quanto à relação entre o ETF e o *burnout*, esta verificou-se significativa e negativa ( $\beta = -.29, p < .01$ ).

Para analisar que de facto existe mediação entre a variável independente e as variáveis dependentes, utilizou-se o Teste de Sobel (1982), o qual permite comprovar se a diferença na relação entre estas variáveis é significativa com e/ ou sem a presença das variáveis mediadoras (Baron & Kenny, 1986). Deste modo, e de acordo com a figura 1, no que respeita à relação entre o apoio do chefe e o *burnout*, verificou-se existir uma relação de mediação total, através da variável mediadora, o CTF ( $Z = -10,72, p < .01$ ). Mas, se nos debruçarmos

na relação direta entre o apoio do chefe e o *burnout*, esta mesma relação revela-se não significativa e positiva ( $\beta = .002$ , n.s.), levando-nos a concluir que só existe relação entre estas variáveis pela presença do mediador CTF. Assim, a hipótese 3a é confirmada integralmente. Já quanto à relação entre o apoio do chefe e o *engagement* e tal como é demonstrado na figura 1, os nossos resultados evidenciaram que o ETF medeia a relação entre o apoio do chefe e o *engagement* ( $Z = 13,27$ ,  $p < .01$ ). Contudo, se analisarmos pormenorizadamente a relação direta entre o apoio do chefe e o *engagement*, esta mesma relação prova ser significativa e positiva ( $\beta = .12$ ,  $p < .01$ ), o que nos leva a inferir que tanto existe relação entre o apoio do chefe e o *engagement* devido à presença de ETF, como sem esta variável mediadora estar presente. Logo, a hipótese 3b foi comprovada parcialmente. Com base nos resultados dos testes das hipóteses 3a e 3b podemos concluir que a hipótese 3 é suportada parcialmente.

**Figura 1.**

*Esquema do modelo de mediação parcial*



**Notas:** \*\*  $p < .01$

—→ Relações significativas  
 - - - - -→ Relações não significativas

## Discussão

O presente estudo teve como principal objetivo estudar a relação entre o apoio do chefe e o CTF e o ETF. Mais, procurou-se explorar a relação entre o apoio do chefe, o *burnout* e o *engagement*, analisando o potencial efeito mediador do CTF na relação entre o apoio do chefe e o *burnout* e o potencial efeito mediador do ETF na relação entre o apoio do chefe e o *engagement*. Assim, observamos que o apoio do chefe contribui para explicar a presença de CTF e de ETF, e que o CTF está relacionado com o aparecimento de *burnout* e o ETF com o *engagement*. Além disso, tanto o CTF como o ETF desempenham um papel mediador para explicitar a relação entre o apoio do chefe, o *burnout* e o *engagement*, respetivamente. Os resultados revelaram ainda uma relação direta entre o apoio do chefe e o *engagement*.

Relativamente à primeira hipótese, i.e., “*O apoio do chefe está negativamente relacionado com o CTF e positivamente relacionado com o ETF*”, os resultados demonstraram que o apoio do chefe tem uma relação significativa e negativa com o CTF, e, pelo contrário, possui uma relação significativa e positiva com o ETF. Ou seja, o facto dos indivíduos carecerem de apoio do chefe, contribuirá para que estes desenvolvam elevados níveis de CTF. Estes resultados vão ao encontro do modelo JD-R já que, dada a ausência de um recurso fundamental como o apoio do chefe, o indivíduo terá fortes probabilidades de se sentir fatigado e vir a desenvolver CTF. Resultados idênticos aos do presente estudo foram evidenciados por Carvalho e Chambel (2017), as quais realçaram a relação significativa e negativa que existe entre o apoio do chefe e o CTF. Inversamente, quando as pessoas se sentem apoiadas pelo chefe, contribuir-se-á para a melhoria da relação entre o trabalho e a família, sob a forma de ETF. Também estes resultados coincidem com o JD-R, pois, no processo motivacional, o apoio do chefe representa um importante recurso do trabalho, ampliando a motivação do indivíduo e conduzindo a maiores níveis de ETF. De igual modo, Bhargava e Baral (2009) comprovaram que o apoio do chefe estava positivamente relacionado com o ETF.

Quanto à segunda hipótese, i.e. “*O CTF está positivamente relacionado com o burnout e o ETF está positivamente relacionado com o engagement*”, os resultados vão ao encontro do modelo JD-R, revelando que o CTF estabelece uma relação significativa e positiva com o *burnout* e, da mesma forma, o ETF estabelece uma relação significativa

e positiva com o *engagement*. Ou seja, dada a presença de CTF, os indivíduos estarão mais vulneráveis a atingir níveis de *burnout*. Estes mesmos resultados foram igualmente encontrados num estudo de Carvalho e Chambel (2015), o qual revela que a presença de CTF provoca o aumento do desgaste psicológico e posterior aparecimento de *burnout*. Também na investigação de Wang et al. (2012), foi salientado que os níveis de CTF estariam positivamente relacionados com as dimensões *core* do *burnout*, exaustão emocional e cinismo. Identicamente, verificando-se a existência de ETF, os níveis de *engagement* poderão aumentar, pois, e de acordo com Carvalho e Chambel (2015) a presença de ETF é um fator essencial para o aparecimento de *engagement*. Também Hakanen et al., (2011) realçaram que a presença de entusiasmo e energia, características pertencentes ao ETF, potencia maiores níveis de *engagement* nos colaboradores.

Quanto à terceira hipótese os resultados demonstraram que o CTF medeia totalmente a relação entre o apoio do chefe e o *burnout*. Assim, só há relação entre o apoio do chefe e o *burnout* porque o CTF está presente. Por outras palavras, a falta de apoio do chefe pode potenciar o aparecimento de *burnout* devido ao surgimento prévio de CTF. Estas evidências estão de acordo com o estudo de Carvalho e Chambel (2017), o qual evidencia que uma das consequências da falta de apoio do chefe é o sentimento de perda de recursos do trabalho, o que evoca conflito no contexto familiar. Consequentemente, a deterioração da saúde começa a ser sentida em contexto laboral, começando o indivíduo a experienciar *burnout* (JD-R - Bakker & Demerouti, 2007). Quanto à relação entre o apoio do chefe e o *engagement*, os resultados mostraram que o ETF medeia a relação entre o apoio do chefe e o *engagement*, porém de forma parcial. Logo, há relação entre o apoio do chefe e o *engagement*, quer o ETF esteja presente, quer o ETF esteja ausente. Ou seja, a presença de apoio do chefe pode potenciar o emergir do *engagement*, não só porque o ETF também aumenta, mas também pela relação direta entre o apoio do chefe e o *engagement*. Isto está de acordo com a ideia de que os recursos do trabalho têm um potencial motivacional, os quais contribuem diretamente para o aparecimento de *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2014). De igual forma, Demerouti, et al., (2001) encontraram resultados que comprovam que os recursos do trabalho, como é exemplo o apoio do chefe, são os únicos preditores de dedicação.

Embora as relações entre o CTF e o *engagement* e entre o ETF e o *burnout*, não sejam incluídas nas hipóteses em estudo, devem ser tidas em conta pela sua pertinência teórica. Assim, o CTF e o *engagement* apresentam uma relação não significativa e

negativa, enquanto que a relação entre o ETF e o *burnout* revelou ser significativa e negativa. Estas evidências estão de acordo com o pressuposto de que o CTF contribui negativamente para o aparecimento de estados positivos no trabalho (*engagement*) e o ETF contribui negativamente para estados negativos no trabalho (*burnout*) (Carvalho & Chambel, 2017).

## Limitações, Estudos Futuros e Implicações Práticas

Ainda que o presente estudo suporte na sua generalidade as hipóteses colocadas, o mesmo contém algumas limitações que devem ser tidas em conta. Primeiramente, aponta-se o facto de o estudo ter um carácter transversal, já que os seus dados foram recolhidos num único momento. Assim, é-nos apenas permitido estudar se as relações entre as variáveis são positivas ou negativas, e não estabelecer relações de causalidade como nos estudos longitudinais. Deste modo, seria importante futuramente realizar estudos longitudinais que determinassem a causalidade das relações em estudo.

Uma outra limitação prende-se com o facto de terem sido utilizados instrumentos avaliativos baseados na autoavaliação dos participantes. Esta questão levanta algumas dúvidas no que respeita à desejabilidade social, pois os sujeitos podem ter respondido com base naquilo que consideram socialmente aceite, podendo assim contribuir para resultados enviesados. Porém, este tipo de instrumento parece ser o que melhor se adequa a um estudo deste tipo, já que o que nos interessa essencialmente são as percepções dos participantes.

Podemos também apontar como limitação o facto de ter apenas estudado o apoio do chefe como recurso motivador do trabalho. Neste sentido, seria pertinente no futuro investigar se outro tipo de recursos motivacionais decorrentes do modelo JD-R, como o apoio dos colegas e o *feedback*, teriam relações similares com as variáveis em estudo, de modo a explorar diferentes cenários.

Por último, salienta-se o facto de os dados terem sido recolhidos numa única entidade bancária portuguesa, limitando assim generalizações, quer em contexto nacional, quer em contexto internacional, devido aos indivíduos pertencerem a uma cultura específica. Assim, e de modo a poder extrapolar os resultados, torna-se importante que este estudo seja replicado em outras organizações.

Este estudo é uma mais valia pois integra as duas abordagens à temática da relação trabalho-família, ou seja, o polo negativo (CTF) e o polo positivo (ETF). A relação trabalho-família apresenta-se como tema cada vez mais importante no seio das organizações, nomeadamente na questão do bem-estar dos colaboradores. Entende-se, pois, que o bem-estar dos indivíduos não pode nem deve ser negligenciado, e que para tal



não basta apenas apostar em medidas que diminuam o CTF e posterior *burnout*, pois tal não implica que os colaboradores fiquem mais envolvidos e dedicados à organização e ao trabalho. As organizações devem, então, desenvolver medidas que promovam igualmente o ETF, ou seja, que conciliem de forma saudável o trabalho e a família pois, como foi possível observar através dos resultados deste estudo o ETF gera mais bem-estar, nomeadamente maiores níveis de *engagement*. Assim, e de acordo com Chambel e Santos (2009) é pertinente que as organizações desenvolvam práticas que promovam o ETF, quer diminuindo as exigências do trabalho, quer atenuando o efeito destas na vida familiar.

Torna-se também imperativo destacar a importância que o apoio do chefe tem no contexto onde este estudo foi desenvolvido (setor bancário). Tendo em conta os resultados do presente estudo, verificando-se a carência de apoio do chefe, os colaboradores sentirão que o trabalho e a família estão em conflito, o que contribuirá para o desenvolvimento de sentimentos de exaustão e cinismo (*burnout*). Por outro lado, se o apoio do chefe for uma realidade, os colaboradores irão reconhecer que o trabalho e a família são dois polos passíveis de integração, emergindo daí sentimentos de dedicação, vigor e absorção (*engagement*) para com o trabalho e a organização. No contexto bancário é importante que haja uma consciencialização para o facto de o apoio fornecido por parte do chefe ser um recurso motivacional fundamental. Assim, devem ser promovidas práticas e políticas que enriqueçam a relação entre chefe e colaborador, a qual deverá ser pautada por confiança e entendimento mútuos.

Por fim, este estudo representa um contributo importante para a investigação da relação trabalho-família, partindo do modelo JD-R e consolidando os seus princípios teóricos. Reforça-se ainda as conclusões de estudos anteriores que abordam a importância deste tema servindo, assim, para que as organizações revejam as políticas de Recursos Humanos que desenvolvem neste âmbito.

## Referências Bibliográficas

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.

Aryee, S., Luk, V., Leung, A., & Lo, S. (1999). Role stressors, interrole conflict, and well-being: The moderating influence of spousal support and coping behaviors among employed parents in Hong Kong. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 259-278. doi: 10.1006/jvbe.1998.1667

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. doi: 10.1080/02678370802393649

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD- R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389- 411. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235

Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family. *American Psychologist*, 56(10) 781–796. doi: 10.1037/0003-066X.56.10.781

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Bhargava, S., & Baral, R. (2009). Antecedents and consequences of work–family enrichment among Indian managers. *Psychological Studies*, 54, 213-225. doi: 10.1007/s12646-009-0028-z

Burke, M. J., Borucki, C. C., & Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 717-729.

Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169–198. doi: 10.1016/j.jvb.2004.08.009

Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513-540. doi: 10.1016/S0149-2063(99)00013-6

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2) 249–276. doi: 10.1006/jvbe.1999.1713

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 131-164. doi: 10.1016/j.jvb.2005.02.002

Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2015). Perceived high-performance work systems and subjective well-Being: Work-to-family balance and well-being at work as mediators. *Journal of Career Development*, 17, 1-14. doi: 10.1177/0894845315583113

Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2017). Work–family conflict and enrichment mediates the relationship between job characteristics and well-being at work with Portuguese marine corps. *Armed Forces & Society*, (on-line first published). doi: 10.1177/0095327X17698121

Chambel, M. J., & Santos, M. V. (2009). Work-family facilitation: Mediating the relationship between practices of conciliation and job satisfaction. *Estudos de Psicologia*, 26(3), 275-286.

Cinamon, R. G., & Rich, Y. (2010). Work family relations: Antecedents and outcomes. *Journal of Career Assessment*, 18(1), 59–70. doi: 10.1177/1069072709340661

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. doi: 10.1177/0018726700536001

Deci E. L., & Ryan R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–68. doi: 10.1207/S15327965PLI1104\_01

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.

French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2017). A meta-analysis of work–family conflict and social support. *Psychological Bulletin*, 144(3), 284-315. doi: 10.1037/bul0000120

Freudenberger, H. J. (1973). The psychologist in a free clinic setting: A alternative model in health care. *Psychotherapy: Theory, Research, and Practice*, 10 (1), 52-61.

Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78. doi: 10.1037/0021-9010.77.1.65

Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). Washington, DC: American Psychological Association.

Glass, J. L., & Finley, A. (2002). Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies. *Human Resource Management Review*, 12, 313-337. doi: 0.1016/S1053-4822(02)00063-3

Goff, S. J., Mount, M. K., & Jamison, R. L. (1990). Employer supported child care, work/ family conflict, and absenteeism: A field study. *Personnel Psychology*, 43, 793-809. doi: 10.1111/j.1744-6570.1990.tb00683.x

Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Association*, 25(4), 483-496. doi: 10.2307/2092933

Grenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. doi: 10.5465/amr.1985.4277352

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510–531. doi: 10.1016/S0001-8791(02)00042-8

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. doi: 10.5465/amr.2006.19379625

Grisci, C. L. I., & Bessi, V. G. (2004). Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. *Sociologias*, 12, 160-200.

Grzywacz, J. G. (2000). Work-family spillover and health during midlife: Is managing conflict everything? *American Journal of Health Promotion*, 14, 236–243. doi: 10.4278/0890-1171-14.4.236

Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111–126. doi: 10.1037/1076-8998.5.1.111

Hakanen J. J., Peeters, M. C., & Perhoniemi, R. (2011). Enrichment processes and gain spirals at work and at home: a 3-year cross-lagged panel study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 8–30. doi: 10.1111/j.2044-8325.2010.02014.x

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. doi: 10.1080/10705519909540118

Innstrand, S. T., Langballe, E. M., Espnes, G. A., Falkum, E., & Aasland, O. G. (2008). Positive and negative work-family interaction and burnout: a longitudinal study of reciprocal relations. *Work & Stress*, 22(1), 1–15. doi: 10.1080/02678370801975842

Jawahar, I. M., Stone, T. H., & Kisamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 142–159. doi: 10.1037/1072-5245.14.2.142

Jawahar, I. M., Kisamore, J. L., Stone, T. H., & Rahn, D. L. (2012). Differential effect of inter-role conflict on proactive individual's experience of burnout, *Journal of Business and Psychology*, 27(2), pp. 243-254. doi: 10.1007/s10869-011-9234-5

Kirchmeyer, C. (1992). Nonwork participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resources. *Human Relations*, 45(8), 775–795. doi: 10.1177/001872679204500802

Leiter, M. P., & Durup, M. J. (1996). Work, home, and in-between: A longitudinal study of spillover. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 29–47. doi: 10.1177/0021886396321002

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695 – 706. doi: 10.1002/job.165

Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, 42, 921-936. doi: 10.2307/2094577

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113. doi: 10.1002/job.4030020205

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout. San Francisco: Jossey-Bass.

Matsui, T., Ohsawa, T., & Onglatco, M. (1995). Work-family conflict and the stress-buffering effects of husband support and coping behavior among Japanese married working women. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 178-192. doi: 10.1006/jvbe.1995.1034

Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2010). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689-725. doi: 10.1002/job.695

Nicklin, J. M., & McNall, L. A. (2013). Work-family enrichment, support, and satisfaction: a test of mediation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 67-77. doi: 10.1080/1359432X.2011.616652

Patterson, J. M. (2002). Integrating family resilience and family stress theory. *Journal of Marriage and the Family*, 64, 349 -360. doi: 10.1111/j.1741-3737-2002.00349.x

Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, 45(2), 369 - 386. doi: 10.5465/3069352

Scandura, T., & Graen, G.B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436. doi: 10.1037/0021-9010.69.3.428

Schaufeli, W. B., van Dierendonck, D., & van Gorp, K. (1996). Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model. *Work & Stress*, 10(3), 225–237. doi: 10.1080/02678379608256802

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. doi: 10.1023/A:1015630930326

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. doi: 10.1002/job.248

Schaufeli, W. B., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. doi: 10.1177/0013164405282471

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: thirty-five years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–20. doi: 10.1108/13620430910966406

Seligman, M. (2002). Authentic happiness. New York: Free Press.

Sieber, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), 567-578. doi: 10.2307/2094422

Siu, O., Lu, J., Brough, P., Lu, C., Bakker, A. B., Kalliath, T.,... Shi, K. (2010). Role resources and work–family enrichment: The role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 470-480. doi: 10.1016/j.jvb.2010.06.007



Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology* (pp. 290-312). San Francisco: Jossey-Bass. doi: 10.2307/270723

Ten Brummelhuis, L. L., & van der Lippe, T. (2010). Effective work–life balance support for various household structures. *Human Resource Management*, 49(2), 175–195. doi: 10.1002/hrm.20340

Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012.) A resource perspective on the work-home resource model. *American Psychologist*, 67, 545-556. doi: 10.1037/a0027974

Ten Brummelhuis, L. L., Oosterwaal, A., & Bakker, A. B. (2012). Managing family demands in teams: The role of social support at work. *Group & Organization Management*, 37(3), 376-403. doi: 10.1177/1059601111435410

Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2005). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 100–118. doi: 10.1037/1076-8998.10.4.100

Voydanoff, P. (2001). Incorporating community into work and family research: A review of basic relationships. *Human Relations*, 54(12), 1609–1637. doi: 10.1177/00187267015412003

Wang, Y., Liu, L., Wang, J., & Wang, L. (2012). Work–family conflict and burnout among Chinese doctors: The mediating role of psychological capital. *Journal of Occupational Health*, 54, 232–240. doi: 10.1539/joh.11-0243-OA

Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 108 –130. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00035-6

Wayne, J. H., Randel, A. E., & Stevens, J. (2006). The role of identity and work–family support in work–family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 445–461.  
doi: 10.1016/j.jvb.2006.07.002